إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

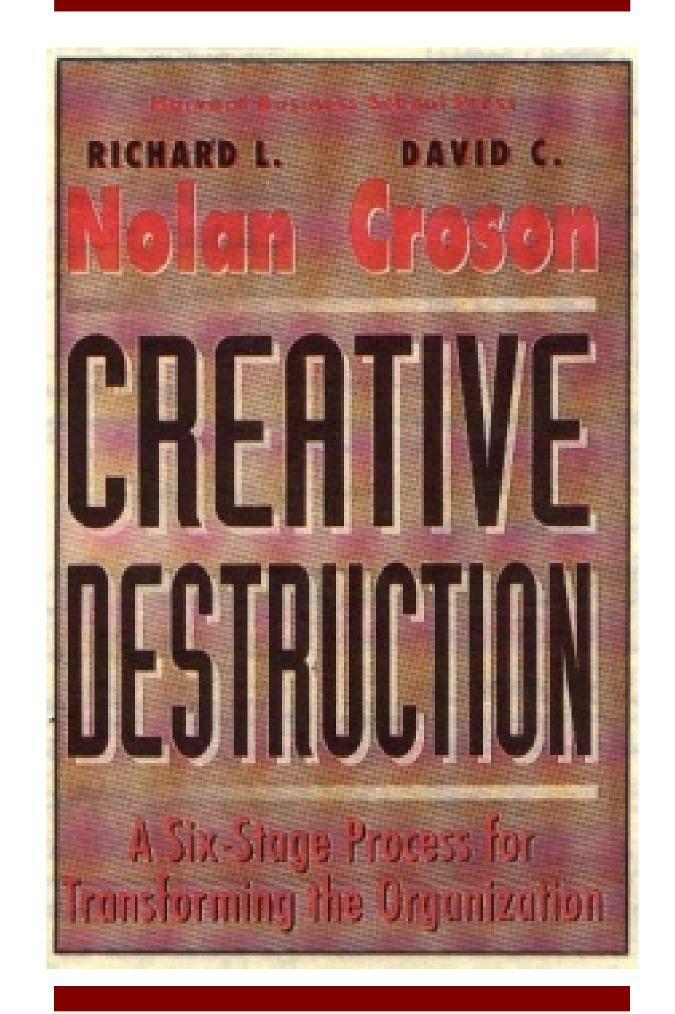
خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

السنة الثالثة
العدد العشرون
أكتوبر
(تشرين أول)
١٩٩٥

الهدم الخلاق

من مبادئ الإدارة البائدة إلى المبادئ الجديدة السائدة

تأليف: ريتشارد نولان و ديفيد كروسون



يشهد العالم الآن تغيرات جذرية، سريعة ومتتابعة، حيث أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيطة بنا هي التغير الديناميكي السريع، بالإضافة إلى تميز هذا التغير بالتقدم التكنولوجي واحتوائه على الكثير من المتناقضات. ويلهث الجميع في محاولة للحاق بالتقدم التكنولوجي وما تبعه من تقدم في وسائل الاتصال والحاسبات الآلية، فمثلا أصبح حجم المعلومات المسجلة يتضاعف كل سبع سنوات. ويحار كثير من المديرين في فهم ما يجرى. ولمحاولة تبسيط ما يتم من حولنا يمكننا تقسيمه أجزاء يسهل فهمها والتعامل معها، ويمكننا وضع هذه الأجزاء في صورة أسئلة نحاول الإجابة عليها. أولا، لماذا أصبحت بيئة العمل الآن أكثر ميلا إلى التقلب والتناقض؟ ثانيا، لماذا لا نستطيع القيام بالتغيير الفعال القادر على التكيف مع بيئة العمل الجديدة؟ ثالثا، ما الذي يمكننا عمله؟

للإجابة على السؤال الأول علينا أن ندرك أننا على أعتاب تحول اقتصادي كبير، يضع عبئا كبيرا على قادة منظماتنا المنوط بهم قيادة التغيير المطلوب والذين يجب أن تتوافر فيهم مهارات وقدرات متميزة لم تكن تتوافر لأقرانهم فيما سبق ومنها:

- القدرة على إدارة تكنولوجيا المعلومات
- القدرة على التعامل مع الهياكل التنظيمية الجديدة
- القدرة على التعامل مع نوعية جديدة من العاملين
- التحول من الاعتماد على المهنيين والموظفين إلى الاعتماد على التجاريين المبدعين Entrepreneurs

فالتحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعلومات لن يكون الأول وبدون شك لن يكون الأخير. فقد أدى التحول من الاقتصاد الزراعي إلى الاقتصاد الصناعي إلى نزوح

العمالة الفائضة من القطاع الزراعي إلى القطـاع الصنـاعي. هذه الأنشطة الصناعية الجديدة تطلبت نوعية مختلفة من المنظمـات بـهياكل ومبـادئ إدارية مختلفة. وبالتــالي فـإن التحـول من الاقتصـاد الصنـاعي إلــى اقتصـاد المعلومـات يتطلب ليس فقط تنظيما إداريا مختلفا ولكن يتطلب أيضا فكراً ومبادئ إدارية مختلفة.

أما لماذا لا نستطيع القيـام بـالتغيير الفعـال القـادر علــى التكيـف مـع بيئــة العمـل الجديدة؟ وهذا هو السـؤال الثـاني، فلأنـه على القـادة أن يتعـاملوا أولا مـع مسببات القصـور الذاتـي فـي منظماتـهم والقضــاء عليـها. وهنـاك أربعـة مصـادر للقصـور الذاتي يجب علينا مواجهتها وهى:

١. العمل كالمعتاد

حيث يتم التخطيط التقليدي السنوي والذي يبدأ بالتنبؤ بحجم المبيعات المتوقع - ثم يطلـب مـن كـل إدارة إعداد موازنة لها متمشية مع حجم المبيعـات المتوقـع. وتقـوم المحاسبة التقليدية بترجمة المبيعات المتوقعة إلى أرقام عمالة ورجال مبيعات وما تتطلبه الخطة من مواد وخامات ومعايير لقياس الأداء وتحقيـق الأهـداف. هذه الاعتبـارات تركـز فـي الأساس على عوامل داخلية، بدون أن تولي العميل أي عناية سـوى كونــه جــزءا مــن التنبـؤات البيعيــة. أمــا التخطيـط الإستراتيجي فيركز على التحكـم فـي الموردين والموزعيـن من خلال التكامل الرأسي واستخدام قوى السوق.

٢. الاستخدام الخاطئ لتكنولوجيا المعلومات

بـالرغم مـن المميزات غير المحدودة لاستخدام تكنولوجيـا المعلومـات إلا أن اسـتخدامها قـد يسـاعد علـى الإبقـاء علــى الوضـع الراهـن وعـدم تغييره. فعمليـة التحـول إلــي منظمــة قـادرة علــي اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات، تعتـبر عمليـة استكشافية تعليميـة، ولا يتم التطوير إلا إذا توافـرت الخبـرة التراكمية والتي تحتاج إلى وقت لتحقيقها.

٣. عدم ترشيد القوى العاملة كما وكيفا

لا تنتظر قيام العاملين بفصل أنفسهم، بعد أن تتحول المنظمــة إلـى " شـبكة معلومـات تكنولوجيـة" فإنـها تحتـاج إلــى حجـم عمالة يقل بمقدار من ٣٠-٥٠% مـن حجـم العمالـة الأصلـي لتحقيق نفس المستوى من المخرجات.

فما الذي يجب علينا عمله؟
يجب أن نصمم هياكل تنظيمية قادرة على تحمـل تبعـات هذه التحولات، أو نلغي الهياكل التنظيمية ونمارس العمل بطريقة جديدة. هذه الجرأة أو المغامرة التنظيميـة (إذا جـاز التعبير) تتطلب مـن قادتنـا ومديرينـا فـهما للمبـادئ الإداريـة ولعمليـة التغيير.
(انظـر خلاصـة كتـاب الإدارة المتحـررة – العـدد الخــامس- السنة الأولى – ١٩٩٣)

المبادئ الإدارية

تعتبر المبادئ الإدارية هي الأساس الـذي تبنـى عليـه الإدارة العليا السياسـات والإجـراءات التـي تمكـن المنظمـة مـن أداء وظيفتها، وعـادة مـا يشـار إلـى هـذه السياسـات والإجـراءات بالتطبيقات الإدارية. وغالبا ما يقوم المديـرون باستخدام هـذه التطبيقات بحكم العادة بدون مراعاة ما إذا كـان هـذا التطبيـق متوافقا مع المبدأ الإداري المنبثق منه ومع ظروف منظماتهم من عدمه. ويكتشف المديـرون أن هنـاك تناقضـا بيـن المبـدأ والتطبيق، فمثلا نجد مبـدأ تقليـص العمالـة يتطلـب نمطـا مـن الاتصال داخل المنظمة يتم فيه تخطى الحدود والفواصل بين الإدارات الوظيفيــة المختلفــة، والــذي يعتبر مخالفا لمبادئ الاتصــال التقليدية؛ كما تتطلب مبادرات الجودة تكوين فـرق عمـل، وهــي تتنــاقض مــع مسـتويات السلطة وقيـاس الأداء ونظـم الحوافـز التقليديـة. وسـوف يسـتمر هـذا التخبـط حتى يتسنى لنـا تحديـد مجموعـة جديدة مــن المبــادئ الإداريــة القــادرة علــى التعامل مع بيئة العمل الجديدة. وفـي مـا يلـي بعـض المبـادئ الإدارية التـي كـانت سـائدة فــي حقبــة الاقتصـاد الصنـاعي.

التغيير فـي مبـادئ الإدارة يجب أن يكون جذريـا، أمـا التغيير في التطبيـق فيجـب أن يكون تدريجيا.

مبدأ الـهيكل: المنظمـة مقسـمة إلـي ثلاثـة مسـتويات: الإدارة العليا؛ الإدارة الوسطي؛ والإدارة الإشرافية.
المبدأ الوظيفي: تقسم المـهام إلـى وظـائف محـددة وهـى إمـا وظائف أساسية وهى المرتبطة بالبيع أو التصنيع، أو وظـائف معاونة وهى التي تساند الأنشطة السابقة.
مبـدأ المركزيـة / واللامركزيـة: تقسم المنظمـة إلـى رئاسـة مركزية و أقسـام فرعيـة، حيـث تتولـى المجموعـة الرئاسية الأنشطة المركزية وتتولى الإدارات الأنشطة اللامركزية.
مبـدأ القيــادة: تقـوم الإدارة العليـا بتحديـد الإسـتراتيجيات وتصميم الهيكل ونظام الرقابة الـذي يمكنـها مـن تحقيـق تلـك الإستراتيجيات.
مبدأ التوجه الإستراتيجي: ويعنــي تحكـم المنظمـة بـالأنشطة اللازمة لإنتاج وتوزيع المنتج أو الخدمة.
مبدأ المهام: تنجز المهام مـن خـلال الوظـائف والتـي تصمـم بحيث تحقق الاكتفاء الذاتي؛ مع تقليـل الحاجـة إلـى الاتصـال لتحقيق استقلال المهام.
مبدأ الدورة الزمنية: تعتبر السنة المالية هي الـدورة الزمنيـة التي يمكن فيها اتخاذ القرارات المتعلقـة بتخصيـص المـوارد المختلفة. في حين تعتبر الدورة المحاسـبية هـي الـدورة التـي يتم فيها اتخاذ القرارات المالية والمتعلقة بالموازنة.
مبدأ تصنيف العمالة: تقسم العمالة إلى ذوى الياقات البيضـاء ويناط بهم تصميم العمل لذوى الياقات الزرقاء الذين يقومـون بالعمل الفعلي.
مبدأ المعلومات: تدفق المعلومات يتبـع خطـوط السـلطة تبعـا لمبدأ "الحاجة إلى المعرفة".
مبـدأ الاتصـال: يكـون الاتصـال رسـميـا ومسـجلا فـي كـل تفاصيله وجزئياته.
مبدأ الإشراف: يعتمد على الملاحظة المباشرة للعاملين.
مبدأ الإثابة: يتم تحديد الأجر تبعا لمستوى المسئولية والولاء والأقدمية، وينعكس هذا على الوظيفـة التـي يشـغلها فـي سـلم السلطة.
مبدأ نطاق الرقابة: يكون نطاق الرقابة في حدود مـن ٦ إلـى ١٠ عـاملين حيث يكـون محـددا بـالقدرة علـى الملاحظــة والإشراف المباشر.

المبادئ البائدة والمبادئ الباقية والمبادئ الجديدة

لن يكون هناك مكان في عصر اقتصاد المعلومات لكثير من المبادئ الإدارية القديمة والتي يجب التخلص منها كلية، ويظل بعضها نافعا شريطة أن ينظر إليه بطريقة جديدة تتواءم مع التغيير في بيئة العمل. وهناك مبادئ جديدة يجب إضافتها حتى يستقيم العمل في الشكل التنظيمي الجديد. وهذه أبرز المبادئ التي يمكن المحافظة عليها وبعض المبادئ الجديدة:

الهدم الابتكاري:

عملية يتم خلالها تبني أفكار جديدة والتخلص من الأفكار القديمة. وفي إطار التحول التنظيمي، فإن هذا المصطلح يعني سلسلة الأحداث التي تؤدى إلى التحول من المبادئ الإدارية والتكنولوجية والتنظيمية القديمة إلى مجموعة أخرى جديدة. ويجب أن يتم هذا التغيير عن اقتناع وليس تحت الضغط ولدواعي الحاجة. أي يجب عدم ترك الهيكل القديم يتفكك تحت وطأ الضغوط، بل علينا عزله وإحلال التكنولوجيا التنظيمية محله تدريجيا وهو ما زال يعمل. تستدعي عمليه الهدم الخلاق تغييرات جذرية في العمالة من إضافة وتقليص أو تحويل للبعض وإعادة توزيع للآخرين على جميع المستويات. وتؤدى عملية الهدم إلى إزالة الفواصل والحدود بين الوحدات الإدارية المختلفة رأسيا وأفقيا، أثناء التحول من نظام الهيكل التقليدي المبنى على خطوط وعلاقات السلطة إلى النظام الجديد المبنى على آليات السوق. وبالرغم من الوضوح النسبي لنقطتي البداية والنهاية لعملية التحول، فإنه يختلف عن عملية التغيير التقليدية. فعملية التحول تحتاج إلى نظام شامل للرقابة والمتابعة للمحافظة على الربحية اليومية في مواجهه حالة التقلب وعدم الاستقرار التنظيمي الذي سوف يعتري المنظمة أثناء عملية التحول إلى تكنولوجيا المعلومات.

وقد يؤدى التناقض والتضارب بين المبادئ الإدارية القديمة والجديدة إلى بعض الآثار الجانبية السلبية. هذه الآثار السلبية تعتبر في كثير من الأحيان علامة على قرب بزوغ فجر جديد، ولكن كثيرا من المنظمات للأسف تسيء فهم ما يحدث، فتتخلى عن عملية التحول. ولكي تتم عملية التحول بنجاح فلابد لبعض الخطوات من أن تتم تدريجيا وبطريقة تراكمية، ويتم بعضها الآخر بطريقة جذرية. فقبول المبادئ الجديدة يجب أن يتم مرة واحدة – لأن التغيير في المبادئ يجب أن يكون جذريا، أما التغيير في التطبيق فيجب أن يكون تدريجيا.

الخطوات الست للتحول التنظيمي

تشهد جميع المنظمات الآن عملية تحول بطريقة أو بأخرى، سواء أكانت مدركة لهذا أم لا، فقد بدأت كل المنظمات في إدخال تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على التحول من الشكل التنظيمي الهرمي إلى الشكل الشبكي. وقد حدا تخلف النظريات الإدارية عن مواكبة التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات بالمديرين إلى اعتمادهم على الطرق الإدارية القديمة في المحاسبة والتخطيط والموازنة. والمحاولات الحثيثة التي يحاول كثير من المديرين تطبيقها من إعادة هندسة لنظم العمل (هندرة)، وشبكات أعمال، والتحالفات الإستراتيجية، وهياكل تنظيمية جديدة، كل هذا يندرج تحت عملية الهدم الابتكاري.

المرحلة الأولى: تقليص الحجم

الاضطرار لتخفيض العمالة مع المحافظة على نفس المعدلات السابقة للأداء، بدون قبول أي عذر للفشل، سوف يجبر المنظمة على التخلي عن المبادئ والممارسات الإدارية القديمة والمرتبطة بالهيكل الوظيفي التقليدي. ويستهدف تخفيض العمالة بالدرجة الأولى العمالة الكتابية والروتينية والتي يسهل تحولها إلى الآلية باستخدام الحاسبات.

المرحلة الثانية: التوازن الديناميكي

أي أن تشعر العمالة المتبقية بالأمان وبأن المنظمة لن تبخل عليها بالتدريب التحويلي وباقتسام منافع التقليص معها. وسوف تقوم العمالة المتبقية باستنباط طرق ابتكارية والوصول إلى مصادر جديدة للمعلومات للمحافظة على مستويات عالية من الأداء، وأن تكون هذه الخبرة الجديدة مصدرا جديدا للتعلم تضيفه المنظمة إلى رصيدها ليتعلم منه الآخرون. لهذا يجب على المنظمة في هذه المرحلة أن تثيب التعاون وتشجعه. من هذا المنطلق، يصبح لزاما على الإدارة أن تحقق توازنا بين

مبادئ الإدارة الضرورية لعصر المعلومات

مبادئ تتعلق بوظائف المدير التنفيذي

مبدأ القيادة	تقوم الإدارة العليا بتشكيل وتنسيق الرؤيا التنظيمية، وتلعب دورا رئيسيا في تحديد المشاريع المختلفة التي يجب على المنظمة القيام بها.	مبدأ سائد
مبدأ المعلومات	يكون لجميع أعضاء المنظمة حق الوصول للمعلومات، بدلا من تحديدها بمبدأ الحاجة إلى المعرفة.	سائد
مبدأ البناء (الهيكل التنظيمي)	تقوم الإدارة العليا بتشكيل هيكل المنظمة من خلال تصميم وإعادة تصميم البنية الأساسية اللازمة لعمل الفرق ذاتية التصميم.	جديد
مبدأ إدارة الصراع	تقوم الإدارة العليا بدور الوسيط لحل الصراعات التي قد تنشب بين المنظمة والعملاء أو العاملين أو حاملي الأسهم أو الموردين أو باستخدام طرف ثالث كوسيط.	جديد
مبدأ الفرصة	لابد من توجيه الأنشطة صوب البحث عن الفرص المتاحة في السوق سريع التغير، بدلا من توجيهها لمحاولة التغلب على القصور الذاتي للمنظمة.	جديد

مصالح قوى مختلفة، وإلا فإنها سوف تخاطر بتعريض عملية التحول للفشل. ولأن تكنولوجيا المعلومات تتيح للعملاء التعرف السريع على محددات التكلفة والأسعار، فيجب أن تقوم الإدارة بالاستجابة السريعة للتغيرات في السوق وإلا تعرضت لمخاطر جمة. فالمنظمات التي لن توظف تكنولوجيا المعلومات بسرعة، ستكون عرضة لفقد عملائها والعاملين بها على حد سواء.

المرحلة الثالثة: تطوير إستراتيجية اقتحام السوق

على المنظمة في هذه المرحلة أن تركز جهودها على البيئة التسويقية، فهي التي تحدد قوة جذب العملاء والمحافظة عليهم، وفى عصر تكنولوجيا المعلومات لن يتحقق هذا إلا بتقديم الجديد. لتحقيق ذلك يجب نسف الهيكل القديم وتشجيع التعلم المستمر وتنمية مهارات حل المشكلات ومهارات العمل الجماعي.

المرحلة الرابعة: التمحور حول العميل

في هذه المرحلة تتحول بؤرة الاهتمام، من داخلية إلى خارجية، ومن شعار "التصنيع والبيع" إلى شعار "الاستشعار والاستجابة". هذا يتطلب قدرة على الفهم والمتابعة والاستشعار والاستجابة قبل المنافسين بسرعة غير مسبوقة لحاجة العملاء من منتجات وخدمات ابتكارية. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا حدث تغير في القيادة، حيث يصبح المديرون أشبه ما يكونون بقادة الفرقة الموسيقية أو مديري المشروعات، ويكفون عن العمل كمشرفين، ويتخلون عن مركزية العمليات، ويسمحون للفرق بالتحرك الحر في نطاق عملهم، فهم أدرى به من غيرهم.

المرحلة الخامسة: الاستئثار بالعملاء

يؤدي النجاح في تقليص العمالة وفي اقتحام السوق إلى خلق فائض استثماري مؤقت، وهو ما نطلق عليه مجازا "صداق العميل Customer Dowry". يستثمر هذا الفائض في برامج تساعد على الاستئثار بالعملاء وعدم فقدهم لمصلحة المنافسين. ويعتبر الدفاع بدلا من الهجوم في علاقاتك التنافسية أكثر صعوبة، لأن الإستراتيجيات الدفاعية لم تحظ بالاهتمام الواجب في الكتابات الإدارية، بالرغم من أن الدفاع الصلب وليس الهجوم المبهر هو الذي يؤدى إلي الربحية المستمرة. وعندما تنجح الشركة في جذب العملاء فعليها حينئذ عدم السماح للمنافسين بتحويل انتباههم عن طريق تقليد ما تقدمه الشركة من مستحدثات إلي السوق. وتعتبر إستراتيجية الاستئثار بالعملاء استراتيجية دفاعية خالصة.

المرحلة السادسة: تحقيق العالمية

وهي آخر مراحل التحول، فبعد تمكن المنظمة وتسيدها محليا، تبدأ باقتحام أسواق جديدة، ولأن المنظمة الحديثة كائن ديناميكي - فإن عملية التحول لا تنتهي بمجرد تحقيق العالمية فهي عملية مستمرة للتطوير - وكما مر الهيكل الوظيفي التقليدي بتطورات عديدة، فإن المنظمة الشبكية ستمر بكثير من التطورات لتكون لنفسها مجموعة متكاملة من المبادئ الإدارية. وعاجلا أم آجلا ستمر كل المنظمات بتجربة تكنولوجيا المعلومات والمنظمات الشبكية والعالمية، ومعها تصبح المبادئ الجديدة أمرا واقعا.

المبادئ الإدارية للمنظمة الشبكية

ساعدت تكنولوجيا المعلومات على تحول المنظمات بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وكان الدور الذي تلعبه في عملية التحول في البداية غير واضح، حتى تم اكتشافه وتحديده ودراسته في الحقب الثلاث الأخيرة. ولقد أصبح واضحا الآن أن تكنولوجيا المعلومات هي المسئولة عن ظهور شكل جديد من المنظمات يتمتع بالمرونة والقوة، وذلك حين تم التزاوج بين شبكة المعلومات وشبكة الهيكل التنظيمي. وقد ساعد استخدام الكمبيوتر على تقديم تكنولوجيا هامة وأساسية في المنظمات، وكان من نتيجة ذلك أن حدثت عملية تعلم هامة داخل المنظمات وبفضلها اصبح تزاوج كل من شبكة هياكل المنظمات بشبكة التكنولوجيا ممكنا. ويمكننا أن نلاحظ ما يتم من اندماج وتحالفات إستراتيجية بين شركات الكمبيوتر العملاقة، وشركات الاتصالات، والشركات الإعلامية. وسنحاول فيما يلي بلورة رؤية واضحة لمنظمة شبكة المعلومات المتميزة والمبادئ الإدارية لمنظمة عصر اقتصاد المعلومات. وسنقدم إطارا لتصميم المنظمة الشبكية لشعورنا بعدم كفاية التصميم التقليدي للمنظمات. ثم نقترح مدخلا لتطبيق المبادئ الإدارية الجديدة لاقتصاد المعلومات.

إطار لتصميم المنظمة الشبكية

معظم المداخل السائدة لتصميم المنظمات تصلح

مبادئ الإدارة الضرورية لعصر المعلومات

مبادئ تتعلق بطبيعة المنظمة

مبدأ المهمة	يتم تنظيم العمل في شكل مشروعات، يعمل بها أعضاء الفريق الموكل إليهم المشروع.	مبدأ سائد
مبدأ التوجه الإستراتيجي	يلبي التوجه الإستراتيجي حاجة العملاء، بينما كان الهدف في السابق مقتصرا على صناعة المنتج.	سائد
مبدأ السلطة	سلطة تخصيص الموارد تتغير باستمرار ويتولاها العاملون الأكثر قدرة على اتخاذ القرارات.	جديد
مبدأ الدورة الزمنية	تتخذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد في نفس لحظة الحاجة إليها، بدلا إقرارها جنبا إلى جنب مع الموازنة السنوية.	سائد
مبدأ القيمة المضافة	لابد لكل نشاط في المنظمة من أن يضيف قيمة للعميل.	جديد
مبدأ الحدود	حدود المنظمة ديناميكية، فهي تتمدد وتتقلص كلما أضيفت أو ألغيت علاقات شبكية في المنظمة.	جديد

لبيئة الاقتصاد الصناعي. ونحن نعتقد بمحدودية قدرات الإدارة العليا على التصميم، مما ينعكس على فعالية المنظمات وبالتالي على أدائها المتواضع الذي نراه في الغالبية من منظمات اليوم. المستويات العليا السبعة من البنية الأساسية يمكن للإدارة العليا الاضطلاع بمسئولية تصميمها بفعالية. ولكن الحاجة للاستجابة السريعة للعملاء تجعل اتخاذ القرارات وإدارة العمليات اليومية عملية عالية الديناميكية، مما يجعل انشغال ومساهمة الإدارة العليا بها أمرا بالغ الصعوبة. هذه الأنشطة يجب أن تترك للعاملين العارفين الذين تتوفر لديهم المعرفة المطلوبة لإدارتها والتي يطلق عليها شبكات الإدارة الذاتية. علاوة على أن المداخل التقليدية تضع محددات على تدفق المعلومات. ولقد أمكن بفضل تكنولوجيا المعلومات القضاء على تلك المحددات. وما نقترحه هنا هو عبارة عن هيكل تنظيمي يعتمد على تصميم بنية أساسية توفر لنا السياق والحدود التي يمكن بها تكوين أو حل الشبكات ذاتية الإدارة المؤقتة والمتغيرة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

التصميم الرئيسي (العلوي) The super-ordinate design

ويضع التصميم الرئيسي نقاط استقرار البنية الأساسية المشتركة والتي يمكن بها للمجموعات الخبيرة، والمحولة إلى شبكات ذاتية التنظيم المحكومة بقوى السوق الداخلية والتي لا تخضع للسلطة الإدارية، من التنسيق بين مخرجاتها. ويتم في الجزء التالي تناول المستويات السبعة للبنية الأساسية.

١. تكنولوجيا المعلومات. وتعتبر الأساس الذي تعتمد عليه المستويات الستة الأخرى للبنية الأساسية. تتم عملية تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات أثناء المراحل المختلفة لعملية التحول. وتخدم تكنولوجيا المعلومات المنظمة بوسيلتين. أولا، أنها تساعد على تقليل المعوقات: حجم وسرعة المعلومات المنقولة اللازمة. ثانيا، تقوم تكنولوجيا الشبكة بتغيير التكلفة النسبية لنقل المعلومات. فالاتصال بين العاملين في المنظمة الهيكلية يعتبر من الأشياء المكلفة، بسبب الوقت الذي تستهلكه عملية الاتصال، وتكلفة المكالمات التليفونية وخصوصا عندما تكون لمسافات ومدد طويلة. ويعتبر البريد الإلكتروني من وسائل الاتصال الرخيصة والمستخدمة على نطاق عالمي، وهي تساعد على تقليل تكلفة الاتصال لمستخدميه، وتزيد خسائر وتكاليف الجاهلين به أو العازفين عن استخدامه. وتزداد "ضريبة الجهل" كلما زادت المنافسة؛ فالتوازن بين التكلفة والعائد يميل لصالح مستخدم الشبكة كلما زاد حجم الاتصال.

٢. إدارة الأداء. الإدارة العليا مسئولية عن تحديد معايير الأداء التي يقاس بها مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة. هذه المعايير على جانب كبير من الأهمية للفرق ذاتية الإدارة والتي لها الحق في استغلال تلك الموارد. وتعتبر مقاييس الجودة، ومدى رضا العملاء، والتحديث الذي تقوم به المنظمة، وتنمية الموارد البشرية، والوضع التنافسي للمنظمة على قدر كبير من الأهمية للمنظمة الشبكية كأهمية المقاييس المالية لمنظمة الاقتصاد الصناعي. حيث يعتبر تصميم نظم المعلومات أساسا لقياس أداء الإدارة العليا وأداء العاملين لتحديد ما يستحقونه من أجر. وتساعد إدارة الأداء علي خلق آلية ترغم الموردين على المحافظة على مستويات أداء مرتفعة. وحيث أن النظام يتيح الاتصال والربط بين كل من المنظمة والموردين والعملاء فإنه يسهل من التدفق المشترك للمعلومات والخدمات والمنتجات بين الأطراف الثلاثة، مما يسمح باستخدام مستوى مرجعي Benchmark يمكنهم من التحسين المستمر ومقارنة أداء بعضهم ببعض.

٣. الأصول البشرية. يقع على عاتق الإدارة العليا وضع أسس اختيار العاملين الجدد، وطرق إعدادهم وتدريبهم، أما تفسير هذه الأسس وترجمتها إلى واقع عملي فلا تقع في دائرة اختصاصهم. ولتحقيق المرونة المطلوبة في التطبيق ، فإن هذا يتطلب دورا آخر مساعدا. ويمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لبناء آلية اختبار للعاملين الجدد، وعمل نماذج للمحاكاة، وتمارين مبرمجة للتدريب.

٤. تخصيص الموارد. يتم تخصيص الموارد من خلال الموازنة، والتي يتم فيها حساب العائد المستهدف بناء على أداء المنظمة في السنوات السابقة والفرص المستقبلية

مبادئ الإدارة الضرورية لعصر المعلومات

مبادئ تتعلق بالمعلومات كمورد حيوي

مبدأ تصنيف العمالة	يعامل جميع العاملين على أنهم طبقة واحدة تشكل المعرفة جوهر عملهم، مقابل النظام السابق ذي الطبقتين: الياقات البيضاء والياقات الزرقاء.	مبدأ سائد
مبدأ المعلومات	يكون لجميع أعضاء المنظمة حق الوصول للمعلومات، بدلا من تحديدها بمبدأ الحاجة إلى المعرفة.	سائد
مبدأ الاتصال	تبنى الاتصالات على السرعة والتلقائية من نقطة إلى نقطة، وليس كما كانت في السابق على المقابلة الرسمية وجها لوجه.	سائد
مبدأ التوازن الديناميكي	تتم متابعة ورقابة الفائض في الوقت الحقيقي وتوزيعه على حاملي الأسهم بناء على المعلومات الحالية.	جديد
مبدأ الرقابة والتحكم	يتسم النظام الرقابي بالفعالية من خلال الحصول المستمر على إفادة مرتدة عن الأداء ونظام للإثابة يحفز العاملين للمحافظة على مستويات عالية من الأداء.	جديد

المتوقعة، حتى يمكن تخصيص الموارد بناء على الأنشطة المتوقع القيام بها. ويقع على عاتق الإدارة العليا عبء تحديد الطريقة التي تتخذ على ضوئها القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد للأنشطة المختلفة. ولكن يقع عبء اتخاذ القرار ذاته على الإداري أو المستثمر المبدع Entrepreneur. وعلى الإدارة العليا التأكد من أن نظام المعلومات الذي يشتمل على خريطة موضح عليها المواقع المختلفة لمصادر المعلومات، قادر على جمع وتحليل المعلومات المتاحة لدعم القرارات التي تتخذ لتخصيص الموارد.

٥. قواعد البيانات والمشاركة المعرفية. تعتبر "التنمية المشتركة والمشاركة المعرفية العالمية" من السمات المميزة للمنظمات. وعلى الإدارة العليا التحقق من وجود آلية لربط مواقع تطوير وتنمية المعرفة والتي قد تكون متباعدة جغرافيا. هذه الآلية تشتمل على قواعد للبيانات والمعايير التي تحكم عملية الاتصال بين الأطراف المختلفة، وبرامج جاهزة لإدارة المعلومات وتنظيم الوصول إليها، وأيضا محطات فردية للعمالة.

٦. مسئولية تحديد مهام المشروعات المختلفة على عاتق الإدارة العليا. وعليها تجهيز وإعداد خريطة تنظيمية موضح عليها مواقع المهارات المختلفة المتوفرة في المنظمة وأن تتم برمجتها حتى يمكن الاستعانة بها عند اللزوم واستعمالها كدليل لتحديد مواقع المهارات الحرجة التي قد يحتاجها أي مشروع على وجه السرعة. فالتكنولوجيا الحديثة مثل البريد الإلكتروني وقوائم تخصيص الموارد تساعد المدير على التحكم في ورقابة المهام الموكلة إليه وسهولة الوصول إلى وتحديد الموارد المتاحة.

٧. الكفاءات المحورية Core Competencies. الإدارة العليا مسئولة عن تحديد نقاط القوة الرئيسية للمنظمة، والتأكد من خلال عملية التعلم المستمر من أن مخزون المهارات يتم تحديثه وتجديده دوريا. وتتمكن المنظمة عن طريق قواعد البيانات من بناء قواعد تراكمية للمعرفة، ومحطات عمل متعددة الوسائل Multimedia يمكن استخدامها لتدريب العاملين لنقل المعرفة والخبرات المكتسبة إليهم. وهكذا تساعد الكفاءات المحورية على دعم المنظمة ككل.

التصميم الذاتي

يقوم العاملون المعرفيون (الذين يعملون بالمعرفة ومن خلالها Knowledge Workers) باستخدام البنية الأساسية التي وضعت لبنتها الإدارة العليا كدليل وخريطة لمساعدتهم في تنفيذ الأنشطة الذاتية التصميم الموكلة إليهم، والتي تتضمن ما يلي:

١. الهيكل. يقوم هيكل الشبكة بإلغاء الحدود بين كل من المنظمة والموردين والعملاء وحتى المنافسين من خلال تحالفات إستراتيجية ومشروعات مشتركة وفي أشكال عديدة أخرى لإدارة العلاقات الخارجية. وتشكل الموارد التي يتم الحصول عليها من البنية الأساسية لتخصيص الموارد شبكات محلية بالإضافة إلى تقوية العلاقات المؤقتة التي تنشأ عند بدء المهمة أو المشروع ويتم حلها بعد إنجاز المهمة أو المشروع. ويصبح الهيكل الكلي، والذي يتشكل من الشبكات المحلية المختلفة، دائم التغير. أي أننا نحل هيكل شبكي متحرك ومتغير محل هيكل تنظيمي ساكن وجامد. فقد تكون بعض أجزاء الشبكة في مكان ما من الكرة الأرضية؛ وتتعامل مع كل الأجزاء الأخرى في تنسيق الفرص وتخصيص الموارد.

٢. النظم. كانت هذه النظم يدوية وتعتمد على التقارير والبيانات التي يتم الحصول عليها من العمليات الوظيفية المختلفة. تسمح البنية الأساسية للمشاركة في المعرفة والاتصال عن بعد لأصحاب محطات العمل بتصميم وإعادة تصميم النظم الملائمة لهم. فيمكن مثلا دمج البيانات المستقاة من قاعدة بيانات المنظمة بالبيانات المحلية أو الخارجية المستقاة من شبكات الاتصال عن بعد، وتحليلها في محطات العمل الفردية. فإذا كان لدى محطات العمل الفردية برامج جاهزة على مستوى عال فإنها تمكن مستخدميها من تطوير أي مجموعة من النظم يتطلبها العمل بدون الاستعانة بخبراء من الخارج.

٣. الإستراتيجية. والإستراتيجية أيضا تعتبر تاريخيا من مسئوليات الإدارة العليا، وتقوم الإدارة بوضعها بمساعدة مخططين ومستشارين خارجيين. وكانت مسئولية

مبادئ الإدارة الضرورية لعصر المعلومات

مبادئ تتعلق بالإشراف والأجور

مبدأ النطاق الإشرافي	النطاق الإشرافي متغير، ومحدد بمدى توفر الموارد، وليس بقدرة المشرف على مراقبة العاملين.	مبدأ سائد
مبدأ الإشراف	الإشراف غير مباشر، من خلال تقييم النتائج، في مقابل الملاحظة المباشرة في الطريقة القديمة.	سائد
مبدأ الإثابة	يعتمد نظام الإثابة والأجور على الأداء، وليس على المرتبة والمركز الوظيفي.	سائد
مبدأ التنسيق	يمكن التأكد من أن جميع الأنشطة فعالة وهادفة من خلال تدفق سريع للمعلومات، والذي يساعد العاملين على سرعة اكتشاف أخطائهم وتصحيحها.	جديد
مبدأ الفريق	القادة يشكلون الفرق ويقدمون الحوافز لأعضائها، لجذب العاملين المعرفيين الذي يتمتعون بالخبرة الضرورية لتحقيق أهداف المشروع.	جديد

التنفيذ تقع على عاتق الإدارة الإشرافية والعاملين القائمين على شؤون المعرفة بدون أن يكون لهم رأي فيها. ولكن في عصر اقتصاد المعلومات أصبح واضحا أن العاملين القريبين من العميل يكونون في وضع أفضل من غيرهم لوضع الإستراتيجيات التي تلائم حاجاتهم. وعندما تنبع الإستراتيجية من هذا المستوى في المنظمة فإن استخدام الخبرة الجماعية للبنية الأساسية يكون على مستوى رفيع. ولكن هناك محاذير يجب أن نوليها اهتمامنا وهي أن مجموع القرارات الفردية العالية المستوى قد لا يؤدى بالضرورة إلى إنتاجية على المستوى الكلي للمنظمة. ولهذا فإن هدف التصميم الرئيسي هو التأكد من أن القرارات المحلية التي يتخذها العاملون المعرفيون تساهم في النجاح الكلي للمنظمة.

من صنع القرارات إلى تأطيرها

في عصر اقتصاد المعلومات، يمكن اتخاذ القرارات الكبيرة على أي مستوى داخل المنظمة. فالإدارة العليا قد لا تميز بين القرارات الجوهرية والقرارات الهامشية، لأن أهمية القرارات لا تتضح إلا بمرور الزمن. علاوة على أن الإدارة العليا لا تعمل منفردة، إذ يشترك معها العاملون المعرفيون الذين تؤثر القرارات على المشروعات التي يضطلعون بمسئوليتها.

وتمثل الطريقة التي يعامل بها اقتصاد المعلومات القرارات نقلة من أسلوب صنع القرارات إلى وضع أطر للقرارات، التي تعتبر مسئولية الإدارة العليا. وفي هياكل الإدارات الوظيفية التي خلفها الاقتصاد الصناعي، تتخذ الإدارة العليا القرارات "الكبيرة" لوضع السياق الذي سيتم فيه اتخاذ القرارات الروتينية في المستويات الإدارية الدنيا. ولمحاولة بناء قوة دافعة للمشروعات، فإن هذا يتطلب نفوذا قويا من الإدارة العليا.

هذا التغير الكبير في الفلسفة التنظيمية ضروري لبناء شبكات فعالة تعيد توزيع نقاط اتخاذ القرارات. ففي المنظمات الشبكية، تنحصر مسئولية الإدارة العليا الأولى في وضع أطر للسياق الذي سيتم من خلاله اتخاذ القرارات ""الكبيرة"". وتقوم الإدارة العليا بذلك عن طريق تنمية البنية الأساسية العلوية والتي من خلالها يتم التأكد من توفر المعلومات، والموارد، والأدوات، والعمليات المطلوبة. فكل القرارات التي تؤثر في عناصر البنية الأساسية، مهما كانت روتينية، لابد أن تقوم الإدارة لعليا باتخاذها. وقد يستدعى هذا قيام الإدارة العليا باتخاذ قرارات قد تكون ثانوية أو قليلة التأثير من حيث قيمتها المالية. في حين أن كل القرارات التي لا تؤثر على عناصر البنية الأساسية، مهما كانت درجة أهميتها، يمكن للآخرين اتخاذها. ويمكن للإدارة العليا أن تتدخل في مثل هذه القرارات في ظروف محددة فقط.

وسوف يؤدى إعادة توزيع مراكز اتخاذ القرارات، إلى تخويل سلطة اتخاذ قرارات قد يكون لها تأثير مالي كبير إلى المستويات الإدارية الدنيا.

ولكي تتمكن الإدارة العليا من توزيع حق اتخاذ القرار، فلابد لعناصر البنية الأساسية للمنظمة من أن تكون واضحة المعالم ومحددة بدقة، علاوة على التحديد الدقيق للقرارات التي تمس تلك العناصر والقرارات التي لا تمسها. ففكرة أن تكون الإدارة العليا مسئولة عن وضع أطر للقرارات، وأن يكون لعاملون المعرفيون مسئولين عن اتخاذ القرارات، تعتبر جيدة من حيث المبدأ، ولكنها صعبة التطبيق. فإغراء وضع لافتة "قرار يمس البنية الأساسية" على كل قرار "هام" وذلك لوضعه في دائرة اختصاص الإدارة العليا، لابد من أن يقاوم، إذا كنا نريد أن نضع حدودا ونحافظ عليها بين التصميم العلوي، والتصميم الذاتي.

ولكن هذا لا يعنى أن الإدارة العليا لا يجب أن تشارك في القرارات التي تتخذ على مستوى التصميم الذاتي، لأن القادة الإداريين يعتبرون معرفيين أيضا. فاستبعاد الإدارة العليا يعتبر ردة للهيكل القديم، ويؤدى إلى النظر إلى القرارات المرتبطة بالتصميم العلوي على أنها قرارات مركزية، وللقرارات المرتبطة بالتصميم الذاتي على أنها قرارات لامركزية، وهذا بدوره يؤدى إلى تقسيم غير مرغوب، وإلى إعاقة تحول المنظمة من هيكل الإدارات الوظيفية إلى المنظمة الشبكية.

ولا يجب على الإدارة العليا إقحام نفسها في عملية اتخاذ القرار، ولكن يجب عليها فحص البنية الأساسية وأن تعمل على إحداث التغيير الذي يؤدى إلى التحسين المطلوب لقرارات الفرق ذاتية التصميم. وتقوم عناصر المتابعة والإفادة المرتدة لنظام الرقابة الرسمي بتقديم إمكانات التحسين للإدارة، فيجب على الإدارة العليا إذا أن تولي عنايتها لوضع الإرشادات وتحديد الكفاءات، ولا تركز على دقائق القرارات التي تتخذ.

من إدارة عصر الصناعة إلى إدارة عصر المعلومات

يمكن تطوير رؤية التحول بتبويب المبادئ الإدارية الخاصة باقتصاد المعلومات التي بنيت على أساس وظائف المدير التنفيذي، وطبيعة المنظمة، و إدارة المعلومات، ونظام الإشراف والأجور. وبتبويب المبادئ الإدارية الخاصة باقتصاد المعلومات إلى أربع فئات كما في الجداول الأربعة الموضحة على الصفحات السابقة، يمكن توضيح الخصائص المميزة للمنظمة الشبكية، والتي يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى: وظائف المدير التنفيذي

هناك ثلاث وظائف للمدير التنفيذي وهي: ١) بناء نظام للاتصال؛ ٢) التكفل بالمجهودات الأساسية؛ ٣) تحديد الأهداف.

وهناك خمسة من مبادئ الإدارة في عصر المعلومات تتعلق بوظائف المدير التنفيذي:

- مبدأ القيادة.
- مبدأ المعلومات.
- مبدأ المعمار. (البناء التنظيمي)
- مبدأ حل الصراعات.
- مبدأ الفرصة.

فالمدير التنفيذي الذي يصوغ الاستراتيجية، وقائد المنظمة في عصر الاقتصاد الصناعي فينبغي أن يكون مهندسا بارعا في التنظيم، وأن يكون مسئولا عن تصميم البنية الأساسية العلوية وتحقيق التوازن الديناميكي بين مصالح الفئات المختلفة في المنظمة. فالأنشطة اليومية للإدارة العليا في

منظمة اقتصاد المعلومات تتضمن حل الصراعات في الوقت المناسب، وتقديم المشورة الداخلية، والبحث عن الفرص. إذ أن ضربات القلب البطيئة لمنظمة الاقتصاد الصناعي تسمح بالأنشطة المحسوبة التي يتم الوصول إليها بالاتفاق الجمعي. وفي داخل هذا السياق كانت الموازنة السنوية كافية كأداة أساسية للرقابة.

المجموعة الثانية: طبيعة المنظمة

حددت المقالة التي كتبها رونالد كوس سنة ١٩٣٧ بعنوان "طبيعة المنظمة" القواعد التي يمكن بها تحليل وظائف وخصائص المنظمات. تتميز المنظمة الشبكية بخصائص عضوية ديناميكية لم يتم تناولها سابقا ولكن بدأت تظهر في الآونة الأخيرة دراسات عنها. ونتيجة لظهور المنظمة الشبكية بدأت الكثير من الأفكار في التغير، ففكرة الحدود والمكان، حل محلها فكرة الرؤيا المشتركة، والتي تؤدى إلى تجنيد الموارد كي تساهم في عمليات القيمة المضافة. وتساهم ستة من المبادئ الإدارية الخاصة باقتصاد المعلومات بطريقة مباشرة في تحديد طبيعة المنظمة:

- مبدأ المهمة.
- مبدأ التوجه الإستراتيجي.
- مبدأ السلطة.
- مبدأ الدورة الزمنية.
- مبدأ القيمة المضافة.
- مبدأ الحدود.

المجموعة الثالثة: إدارة المعلومات كمورد حيوي

العاملون المعرفيون قادرون على استغلال مصادر المعلومات بطريقة فعالة وتحويلها إلى أصول عالية القيمة. وتختلف المعلومات عن الموارد الأخرى المادية في كونها لا تستنفد بالاستعمال. وفى الحقيقة فإن قيمة المعلومات تزداد كلما زاد استعمالها. وتساهم خمسة من المبادئ الإدارية الخاصة باقتصاد المعلومات في إدارة الموارد:

- مبدأ تصنيف العمالة.
- مبدأ المعلومات.
- مبدأ الاتصال.
- مبدأ التوازن الديناميكي.
- مبدأ الرقابة.

المجموعة الرابعة: الإشراف والأجور

أدى التحول إلى اقتصاد المعلومات إلى تغير في محددات الأجور من الولاء والمستوى الوظيفي إلى جعل الأداء هو المحدد الأساسي، وإلى تحول دور الإشراف من مراقبة الأنشطة البشرية إلى دور المعلم والمدرب للأعضاء الذين ينضوون تحت هدف واحد. ويحكم كل من الإشراف والأجور خمسة من المبادئ الإدارية الخاصة باقتصاد المعلومات:

- مبدأ النطاق الإشرافي.
- مبدأ الإشراف.
- مبدأ الإثابة.
- مبدأ التنسيق.
- مبدأ الفريق.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Creative Destruction.

Author: Richard Nolan & David Croson.

Publisher: Harvard Business School Press.

Pages: 259.

ISBN: 0-87584-498-7.

Date: 1995.